



Liderazgo Directivo y su Relación con el Clima Organizacional en el Hospital de Pomabamba en el Periodo Enero a Junio 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

AUTORA:

Br. Sandy Bernaola López Acero

ASESORA:

Dra. Rosa Vélchez Vásquez

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Liderazgo

PERÚ – 2017

PÁGINA DEL JURADO



Dr. Edwin López Robles
Presidente



Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz
Secretario



Dra. Rosa Vilchez Vásquez
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la oportunidad de alcanzar un sueño más en mi carrera.

A mis padres por su gran cariño y por su apoyo incondicional en el desarrollo de la tesis. A mis hermanos por brindarme su apoyo constante e incondicional para cumplir mis metas.

Sandy Bernaola

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar conmigo en cada momento de mi vida y darme la oportunidad de alcanzar mis metas.

A mis padres, de quienes he recibido todo el apoyo y el amor para culminar esta etapa de mi vida

Agradezco a la doctora Rosa Vílchez por su paciencia y dedicación durante el asesoramiento en el desarrollo de la tesis.

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo por darnos la oportunidad de obtener un grado más en mi vida profesional.

Agradezco al hospital de Pomabamba y a los trabajadores por darnos las facilidades para poder desarrollar la tesis.

El Autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Se presenta la tesis titulada: “liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional en el hospital de Pomabamba en el periodo enero a junio del 2017”; realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el grado académico de Maestro en gestión de los servicios de salud.

El informe está conformado por seis capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones y capítulo VI, recomendaciones; además se incluye las referencias y el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

El Autor

ÍNDICE

	Página
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas con el tema	21
1.4. Formulación del problema	61
1.5. Justificación del estudio	61
1.6. Hipótesis	61
1.7. Objetivos	62
II. MÉTODO	64
2.1. Diseño de investigación	65
2.2. Variables, operacionalización	66
2.3. Población y muestra	68
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	68
2.5. Métodos de análisis de datos	71
2.6. Aspectos éticos	72
III. RESULTADOS	73
3.1. Tablas y gráficos	74
3.2. Contrastación con las hipótesis	85
IV. DISCUSIÓN	89

V.	CONCLUSIONES	94
VI.	RECOMENDACIONES	97
VII.	REFERENCIAS	99
	ANEXOS	
	Anexo 1: Instrumentos	104
	Ficha técnica de los instrumentos	104
	Confiabilidad de los instrumentos	108
	Anexo 2: Matriz de consistencia	112
	Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio	114
	Anexo 4: Otros	115
	Base de datos	

RESUMEN

El objetivo general del estudio era establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución de salud (Hospital de Pomabamba), el diseño de la investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 88 trabajadores. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Se aplicó la encuesta y luego se procesó estadísticamente, Ambos instrumentos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo con el clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo directivo, autocrático, democrático, liberal, clima organizacional.

ABSTRACT

The general objective of the study was to establish the relationship between managerial leadership and organizational climate in a health institution (Hospital de Pomabamba), the research design was the correlational, the participants were 88 workers, The instruments used were the managerial leadership scale (Ruiz, 2009) which measured the autocratic, democratic and liberal dimensions and the organizational climate questionnaire (Berrocal, 2007) that measures identity, integration and institutional motivation dimensions, The survey was applied and then processed statistically, Both instruments presented statistical validity and reliability, The results of the study established a significant relationship between managerial leadership and organizational climate.

Keywords: Leadership, autocratic, democratic, liberal, organizational climate.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La importancia que el personal tiene dentro de las organizaciones, demanda a que se investigue el clima organizacional y su incidencia para el buen funcionamiento de la empresa, El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dado por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza & Remus, 2004). La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Dado que los líderes hoy en día, representan para las organizaciones un papel fundamental a la hora del cumplimiento de los objetivos y metas que se quieren alcanzar y teniendo en cuenta que dependiendo del modo o la forma como este liderazgo se desarrolle, estos agentes pueden llegar a influir positiva o negativamente sobre las actitudes de los colaboradores depende de la motivación de estos, se logra obtener el compromiso para que desarrollen las actividades asignadas de una manera voluntaria. De acuerdo con lo anterior, es primordial especificar que a la hora de desarrollarse el liderazgo, se debe tener presente que este es un proceso de acompañamiento y fortalecimiento del trabajo en equipo, en donde es importante que los trabajadores se sientan útiles para la institución y, sientan que sus necesidades son tenidas en cuenta, con lo cual saldrán favorecidos tanto los empleados como las instituciones. Por lo tanto si se ejerce un liderazgo, donde todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de contribuir con el cumplimiento de las metas, se garantiza el bienestar de los colaboradores, generando un ambiente propicio, donde se sentirán más comprometidos y desarrollarán sus actividades con mayor agrado, practicando la innovación y la creatividad, que en últimas se verán reflejadas en la productividad y la competitividad de la organización. Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009).). El clima parte de la subjetividad del colaborador y es resultante

de la interacción de diversos factores, uno de ellos es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las organizaciones. En este sentido es importante que los directivos busquen generar un clima organizacional positivo, en el cual los integrantes de la organización se sientan a gusto y por ende desempeñen eficientemente sus funciones, pues indudablemente el ambiente de trabajo que se genere en su área de trabajo influirá en el desempeño y la satisfacción de los empleados. La presente investigación se centra en determinar la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba.

1.1. Realidad problemática

En estos tiempos modernos la eficiencia de las organizaciones y en especial las de salud, es de vital trascendencia, ya que se espera que sean eficientes y eficaces en cuanto al servicio que brindan.

Para que esta eficiencia se vislumbre y permita lograr la visión y la misión institucional, uno de los elementos esenciales es el liderazgo y la forma, en que se ejerza, permitiendo cumplir con su responsabilidad social y formativa.

Al hablar de liderazgo, es implícito mencionar a los líderes como aquellos gestores y conductores de una organización y por ende de los colaboradores que las conforman, existiendo una relación interdependiente entre ambos con el fin de que en conjunto se logre el éxito, cumpliendo por un lado con los objetivos institucionales, así como lograr para los colaboradores la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Es así que el estilo y forma en que se lidere al grupo, generará un tipo de clima o personalidad institucional u organizacional.

Al respecto, Chruden y Sherman (1992) referidos por Villar (2006), establecen que “toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que le diferencia de otras”. Dichos autores sostienen que los directivos deben prestar atención a aspectos como: las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores de la organización, la calidad de los logros aspirados, así como las relaciones internas entre ellos, los componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano. Todos ellos contribuyen a crear e inciden sobre el clima organizacional.

Las investigaciones sobre clima organizacional han sido efectuadas años antes. Al respecto, Canelón (1994) refiere que se han realizado estudios donde se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño del líder en su rol de gerente o de director.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato I, 1994, p.p. 36). Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización .

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que el clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse el clima como una debilidad, la organización deberá decidir así como lo sugiere Serna en su libro Gerencia Estratégica p.p 105, iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

En base a lo expuesto, el personal que labora en el hospital de Pomabamba se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos, el deficiente empleo de la comunicación, el personal toma sus propias decisiones y a su propio criterio, el

choque entre los valores de la institución y los valores y actitudes individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que influyen en la eficacia del personal en sus actividades.

Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar. En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surge la interrogante: ¿COMO SE RELACIONA EL LIDERAZGO DIRECTORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

1.2. Trabajos previos

A nivel Internacional:

Serrano Orellana (2016) en su trabajo de investigación sobre INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EXPORTADORAS DE BANANO DEL ECUADOR. El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las empresas exportadora de banano del Ecuador. Con este fin se aplica el análisis a una muestra de 500 individuos pertenecientes a 20 exportadoras del Ecuador. De acuerdo a los resultados obtenidos, pudo confirmar que el liderazgo crea influencia en la manera en que los empleados de las exportadoras de banano del Ecuador perciben el clima organizacional dentro de la empresa.

Clerc, Saldivia, Serrano (2006). en su trabajo sobre LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA LABORAL. Llegaron a la conclusión de que para obtener un buen clima laboral es necesario favorecer y fomentar las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, base del buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así sentirnos satisfechos con nuestro trabajo y transmitir este sentimiento hacia nuestros usuarios. La forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica, en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos. Debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo del personal de manera que aumenten su confianza y así lograr mayor productividad, Consideraron además que es de suma importancia el trabajo en equipo y para que este funcione bien es necesario tener claro lo que se quiere lograr; reconocer que

labores puede desarrollar cada uno de sus miembros según sus capacidades de manera de lograr una mayor satisfacción en ellos, y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas en forma más eficiente.

Casales (2000), realizó un estudio sobre PATRONES DE LIDERAZGO, ESTRÉS Y DESEMPEÑO PROFESIONAL EN INSTITUCIONES DE SALUD Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Este estudio puso de manifiesto la importancia que debe concedérsele a la Condición de Líder o del jefe, en el análisis del inter juego de variables del subsistema directriz de los grupos que persiguen como meta un desempeño eficaz dentro de la organización. Aun en presencia de estilos democráticos y participativos, muy orientados al proceso de trabajo, pero preocupados de modo simultáneo por el desarrollo de relaciones satisfactorias con su grupo, se reducen, no obstante, los niveles de desempeño grupal, si el jefe no desarrolla un liderazgo apropiado. El bajo desempeño laboral podría ser mejorado en presencia de patrones apropiados de liderazgo.

González et al. (2014) desarrollaron una investigación sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas, en específico el caso de Catering Gourmet Durango, indicando como resultado principal, que el liderazgo ejerce influencia sobre las dimensiones del clima organizacional, aunque dicha influencia es en diferente grado, asimismo que la percepción de un liderazgo que no satisface a los colaboradores da como resultado malos cimientos del clima organizacional, es decir el liderazgo crea influencia en la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, en el caso del estudio esta influencia es negativo.

García (2015), realizó un estudio sobre Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior del estado de Hidalgo.

Como resultado de lo descrito, en la literatura se confirma que el liderazgo es un proceso de gran importancia en las organizaciones y que influye de manera importante en la generación del clima organizacional y en las variables de resultado abordadas que son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Por otra parte, se ratificaron los supuestos descritos en las hipótesis, que básicamente indican que: el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora. Respecto al clima organizacional, se ratifica lo aportados por otros autores, respecto a la correlación de diversas dimensiones y el impacto que generan las mismas en la variable de resultado de satisfacción.

A nivel nacional

Quispe, (2010) en la tesis titulado “relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores, arribó a las siguientes conclusiones:

1. Existe débil relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director en el desempeño docente ($r=0,4675$) en docente y ($r=0,4854$) en alumnos y como tal este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. La puntuación lograda se han ubicado en el nivel regular (tabla 1 y 9) la cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6,8, y 16) porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical lo demuestra el control de docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salga a la luz, imponiendo las suyas.
2. Existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente ($r=0,6403$) en docentes y ($R=0,4788$) en alumnos. Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente.
3. Existe relación media entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente ($r=0,6687$), en los docentes y ($0,6114$, en los estudiantes y por lo tanto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente.
4. Las correlaciones encontradas entre el estilo de liderazgo y el desempeño docentes son positivas significativas. Esto explica que a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.

5. En cuanto al desempeño docente predomina el nivel básico (50%), el 41% de docentes alcanza los niveles potente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

6. En la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

7. El estilo de liderazgo democrático del director contribuye positivamente en las dimensiones: capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño docente de sus funciones laborales, y las relaciones interpersonales con sus alumnos y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor docente.

Centeno (2013), realizó un estudio sobre INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE PUNO. Respecto al objetivo general, determinar la medida en que influye el liderazgo gerencial en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, se concluye que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, puesto que la prueba estadística de independencia de variables chi-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la chi-cuadrada tabular con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

Valencia (2008), en su tesis para obtener el grado de Magíster en Administración sobre Estilos gerenciales y satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.N.M.S.M. Lima. Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación

significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Morales (2011), en su tesis “Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla - Callao” realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional de corte transversal, la población de estudio está conformado por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas: “Pedro Planas Silva - N° 5120”, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ($p_valor = 0.021 < 0.05$) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

1.3. Teorías relacionas con el tema

Definición de Liderazgo

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder

formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin y colaboradores (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados.

Ambas definiciones, explican funcionalmente la labor de un líder en un contexto organizacional, resaltando la interacción líder grupo.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Esa persona debe poseer un sentido muy bien desarrollado de asertividad.

Blanchard (2000), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”.

Una organización bien dirigida tiene un enorme potencial. El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Stogdill (2001) lo define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para Stodgill (2001) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral,

se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema de comunicación con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

Vilar (2006, p. 26) define liderazgo como:

El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

Vilar (2006) enfoca el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral.

Para Vilar (2006), la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

1. Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han

existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir.

3. Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

Al parecer, es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión, en pro de la buena marcha de la organización.

James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23).

Influencia que se torna en moldes de vida y acciones para sus seguidores.

Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011, p. 3) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

Considerando lo expuesto, Lewin (1940) citado por Leiva (2011, p. 5) desde la perspectiva del enfoque conductual conceptualiza liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste está encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se han propuesto.

Lewin establece una concepción organicista, donde el grupo es un cuerpo, diferenciándose de aquellas definiciones que colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución.

La definición expuesta por Lewin, es la que se trabajará en la presente investigación.

Cualidades de un líder

La gran mayoría de los directivos de cualquier empresa son a la vez jefes y subordinados. Algunos indicadores que nos proporcionan información sobre la calidad del liderazgo se construyen al preguntar a los directivos sobre la labor de sus jefes. Hay 5 características que podrían definir a un hipotético jefe ideal.

- La capacidad de comunicación.
- Proporcionar los recursos al equipo para que este realice su trabajo. Es la figura del jefe como comunicador y gran proveedor, lo cual contribuye a la credibilidad del directivo.
- El buen líder se percibe fundamentalmente como alguien que muestra con claridad sus directrices y que genera las mejores condiciones de trabajo para su equipo.
- Su formación universitaria.
- No es tan relevante, pero no deja de ayudar, para un jefe ideal que resulte agradable y que mantenga relaciones de amistad con sus colaboradores.

Todos los jefes imprimen modelos de gestión que pretenden que sean las líneas de trabajo a seguir en la compañía. Los líderes más eficaces son conscientes de los espacios de mejora y no dejan de aprender durante toda su carrera directiva.

Cuando se ejerce la dirección de un equipo surge la pregunta de si ésta se tiene que basar en la autoridad o en la persuasión. Ambos conceptos son importantes. El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.

En la mayoría de las ocasiones es liderazgo se debería basar en la persuasión: convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera.

La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Teorías de estilos de liderazgo.

Cabe establecer previamente, que los diferentes estilos de liderazgo, se ubican en los enfoques teóricos clasificados por James (1996, p.221 - 222) siendo los siguientes:

El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección socio métrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

El enfoque institucional o sociológico de basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo.

El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo.

El líder esta investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo. El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción.

La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

El enfoque conductista, quienes según James (1996) este enfoque se ha centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente.

Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.

El enfoque de contingencia, pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada.

En tal sentido James (1996) establece que el surgimiento de este enfoque debido a que los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

El enfoque psicoanalítico mencionan que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores.

Teoría de rasgos de personalidad.

James (1996) refiere que este enfoque presupone que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos, pero que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo. La teoría de los rasgos, afirma que el líder posee rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos que son factores secundarios (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).

Para Dellepiane (2004) en esta teoría, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas. Él resume en seis (6) los principales rasgos de personalidad que definen al líder:

Empuje.

Deseo de dirigir.

Honestidad e integridad.

Confianza en sí mismo.

Inteligencia.

Conocimiento relativo al trabajo.

Además, esta teoría establece que un líder puede describirse a través de la proyección de sus cualidades como: inteligencia, dominio personal, carisma, fuerza, valor integridad y seguridad en sí mismo. En tal sentido la teoría rasgos, considera

que el liderazgo es una característica innata, es decir, las personas nacen con ese don o no.

Lo más seguro entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el sólo hecho de tenerlas, sin embargo, ello no los convierte necesariamente en buenos líderes en todas las situaciones.

Teoría del liderazgo carismático.

Al respecto esta teoría, expuesta por Warren (2006) indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resumen en seis (6) las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes:

Confianza en sí mismo, Visión Capacidad de articular la visión, Convicciones firmes acerca de la visión, Comportamiento que va más allá de lo ordinario, Presentación como un agente del cambio. Sensibilidad ambiental.

Teoría bidimensional del estilo de liderazgo (de la Universidad de Michigan).

Según Cosío (2005) esta teoría, establece que hay dos dimensiones del comportamiento del líder, siendo éstas las siguientes:

El líder orientado a empleados, con este estilo de liderazgo se logra alta productividad del grupo y una mayor satisfacción en el puesto laboral.

El líder orientado a la producción, con este estilo de liderazgo se tiene baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores.

Esta teoría plantea que si se lograra detectar las conductas características del liderazgo, se podría entrenar a las personas para que se conviertan en líderes.

Esta teoría considera que al poseer el líder comportamientos específicos que lo configuran como tal, es posible enseñar a liderar.

Teoría del modelo de participación del líder.

Para Jason (2005), este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones. Para él, la participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente:

Proporcionando la información necesaria, proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución (p.7).

Entonces, afirma Jason (2005) lo recomendable es “emplear considerando la situación, el estilo de liderazgo más efectivo: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II y grupo II, respectivamente” (p.36).

Por tanto, la efectividad del liderazgo depende de que el líder se adecue a la situación.

Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

Teoría de las tres necesidades.

Para esta teoría, (Hoyle, 2004) expone que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo: Necesidad de logro: es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.

Necesidad de poder: es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia sobre otros.

Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás.

En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

Teoría del modelo del liderazgo transformacional.

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. El

líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores

Según Fischman (2005) menciona a Burns (1985) como aquél investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador. Él establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

Este tipo de liderazgo, se ejerce a través de las siguientes dimensiones:

El primero es el denominado carisma, el líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores.

El segundo de ellos es consideración individual, consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. Es decir, que la relación y comunicación entre el líder y sus colaboradores es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de ellos, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos organizacionales.

El tercero, es la estimulación intelectual. Para Bass (1985) es la dimensión que parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente.

Basado en este principio, el líder se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades: creatividad e innovación orientada hacia el cambio, como elementos claves de la calidad total.

Mediante la estimulación intelectual el liderazgo transformacional intenta desarrollar profesionalmente a su gente.

Para Bass (1985) un cuarto componente es la motivación inspiracional, establecida como la capacidad de innovación y creatividad, es una de las características propias del líder transformador, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional. La inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

Según Bass (1992) la práctica de motivación inspiracional involucra lo siguiente: “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

El quinto es la tolerancia psicológica, el liderazgo en la organización se inscribe en lo que se podría llamar espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass (1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión.

Un sexto componente es la cultura de la participación, para Leithwood (1999) el líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan.

La actuación del directivo es el séptimo componente, donde el líder directivo desarrolla un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización (Leithwood, 1999).

Finalmente, un octavo componente es la influencia idealizada, Fischman (2005) refiere que la práctica de la influencia idealizada consiste en que, el líder debe ser un modelo para sus seguidores.

Según Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para

lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales.

Para lograr la influencia idealizada, el líder debe tener la capacidad de conectarse con su gente en las reuniones organizacionales. La influencia idealizada se logrará en la medida en que el líder se integre y tenga capacidad de reflexión ética.

Teoría del liderazgo situacional

La teoría de liderazgo según las situaciones de Blanchard (2000, p. 65) establece lo siguiente:

El estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismo; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente.

Para ello Blanchard (2007, p. 123) creó un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: “Diferentes estilos para diferentes personas”.

El modelo ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen.

A continuación se presenta los estilos de liderazgo:

✓ Estilo directivo. El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones. Blanchard (2007, p. 123).

✓ Estilo entrenador. El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías

y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder. Blanchard (2007, p.123).

✓ Estilo de apoyo. El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado tengan cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. Blanchard (2007, p.123)

✓ estilo delegador. El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Blanchard (2000, p.124)

Asimismo, Blanchard (2007), además manifiesta que para los cuatro estilos básicos de liderazgo le corresponden cuatro niveles básicos de desarrollo:

D1 (Principiante entusiasta): Baja competencia, Alto compromiso.

D2 (Aprendiz desilusionado): Competencia baja a algo de competencia, bajo compromiso)

D3 (Ejecutor capaz pero cauteloso): Competencia moderada a alta, compromiso variable.

D4 (Triunfador independiente): Alta competencia, alto compromiso. (p.124).

Teoría de liderazgo de Fred Fiedler.

Los estilos de liderazgo de Fiedler (en James, 1996) se diferencian de otros modelos por el instrumento que usó para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba el grado en que un hombre describía de manera

favorable o desfavorable al Compañero Menos Preferido de Trabajo (CMP); es decir el empleado con el cual la persona podía trabajar menos bien.

De esta manera Fiedler manifiesta que existen dos estilos de liderazgo, los cuales media a través de un cuestionario, así Robbins (2005, p.78) afirma que: Si el líder describía a la persona con la que menos le guste trabajar en términos favorables, su estilo sería descrito como “orientado a las relaciones”.

En contraste si el líder veía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables, estaba orientado en la productividad y completar el trabajo; así, su estilo sería considerado como “orientado a las tareas”.

Además Fiedler descubrió tres factores que determinaban la eficacia de un líder que Robbins (2005, p. 89) explica:

Relaciones entre el líder y los miembros: Grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder, se calificaba como bueno o malo.

Estructura de tareas: Grado en las que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.

Poder de Posición: Grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo se evaluaba en cuanto a estas tres variables de contingencia que, en combinación generaban ocho situaciones posibles en las que se podía encontrar un líder. Estas situaciones se describieron en cuanto a que tan favorables eran para el líder. Las situaciones 1, 2 y 3 se clasificaban como muy favorables para el líder. Las situaciones 4, 5 y 6 eran moderadamente favorables para el líder, y las situaciones 7 y 8 se describieron como muy desfavorables para el líder.

Teoría conductual de liderazgo.

Álvarez (1988, p. 66) es un compilador sobre este tema, y en su libro manifiesta las varias propuestas del enfoque conductual, así se tiene las siguientes:

Universidad de IOWA

Allí realizaron estudios enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos:

Estilo de Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca.

Estilo de liderazgo democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

A menudo ambos estilos se ubican a los extremos de un continuo. Por lo general un líder se ubicara en algún punto de ambos extremos.

Teoría de liderazgo según Goleman.

Carrión (2000), nos resume el modelo propuesto por Goleman, quien identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables:

Orientativo: Frase característica “Ven conmigo”, cuyo objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.

Capacitador: Frase característica “Inténtalo”, su objetivo el desarrollo de las persona a largo plazo.

Participativo: Frase característica ¿Qué opinas? Busca crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.

Afirmativo: Frase característica “Las personas, primero”. Busca crear armonía con los empleados y entre ellos.

Imitativo: Frase característica “Haz como yo”. Su objetivo es el cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.

Coercitivo: Frase característica: “Haz lo que te digo”. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas (p.77).

Teoría de liderazgo según Goleman.

Liderazgo directivo

El enfoque de liderazgo de Kurt Lewin.

La psicología social abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio, investigando una serie de fenómenos nuevos presentes en el campo

social, aspectos no percatados, debido a que la psicología se había centrado en el estudio del individuo.

De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el liderazgo realizado por Lewin (1939) referido por Foladori (2011) cobró singular relieve por varias razones:

Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continua, compuesta por individuos y sus funciones.

La ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo implicaba pensar al grupo como una agrupación de individualidades (p.2).

Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general.

Lewin consideraba que el grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada.

Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Lewin (1939) referido por Foladori (2011, indica que:

A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: "El todo es diferente de la suma de sus partes (p. 3).

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden a la inercia imperante en cada coyuntura.

En tal sentido, el liderazgo se sitúa en el entrecruzamiento de los tres aspectos expuestos, por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, y, por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

Para Lewin, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan.

Ello implica la fuerza del grupo hacia el líder y viceversa, en el proceso de avance del grupo.

El acentuar el enfoque de campo indica la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un líder pueda ejercer influencia sobre ciertas propiedades del grupo.

Desde otro ángulo, Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada" (p. 141). Es decir que el análisis del comportamiento del líder como del grupo, será integral e integrada para poder explicar los diferentes comportamientos que se suscitan en el proceso interactivo.

Para que se pueda entender este proceso interactivo, es necesario mostrar el estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo. Para ello, Schellenberg (1978, p. 88) muestra los datos de la siguiente manera:

"El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White.

Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto.

El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo.

Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)".

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo.

Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo.

Al respecto Schellenberg (1978, p. 96) concluye que: "Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos.

Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños.

Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".

La relación entre la forma de conducción y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas tienen que ver directamente con los climas grupales que se han establecido a partir de los estilos de liderazgo.

Es necesario señalar que estos experimentos causaron interés en todo el medio norteamericano repercutiendo significativamente en diversas actividades cotidianas. Deutsch y Krauss (1970, p. 55), discípulos directos de Lewin, señalan que este experimento "Contribuyó además a estimular cambios en el tipo de liderazgo en grupos industriales, educacionales y militares, y determinó el surgimiento de programas de entrenamiento en relaciones humanas, ampliamente utilizados para ayudar a la gente a capacitarse para el liderazgo de grupos". Este estudio, permite una aproximación a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a la idea de grupo.

El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo, adecuadamente guiado, pueda realizar su labor. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio ya que se ha construido un cierto perfil del líder, el que se aplica por igual

en todos los casos. El líder es entonces pensado en términos de características individuales, más allá del grupo.

Es un elemento que el grupo necesita y por ello, hay que buscarlo en el espacio extra grupo. En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar ya que lo importante verdaderamente es el líder; él es el que puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es el de ser líder.

Por otro lado, si el grupo es una unidad diferente a la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tiene que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como refiere Maisonneuve (1968, p. 66) "En esa perspectiva, el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración".

En este caso, si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, el campo de fuerzas determina un lugar que debe ser llenado por alguien. Cada grupo entonces, según su propia dinámica construye dicho sitio. Para este caso lo fundamental es que el líder sea aceptado y ello tiene que ver con la manera en cómo el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa.

Esto significa pensar en el principio de autoridad ya que el líder aparece como el miembro que ejerce la más fuerte influencia.

Esta posición se moviliza por tanto, en torno a definir cuáles son los rasgos principales que más comúnmente son descubiertos pero como características de la función, del perfil requerido para cumplir la función, no de la persona.

Finalmente, Lewin, trabaja la aceptación del líder por el grupo, a través de la concepción del índice de aceptabilidad, que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol.

El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función re ordenadora de las mismas.

Dimensiones del liderazgo directivo.

Para Napier y Gershendfeld (2008) sobre la base de los estudios de Lewin, establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes:

Una primera dimensión es el liderazgo autocrático, el cual posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. En pocas palabras es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo.

Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: Exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también pueden ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

Al respecto, Rivera (2011, p. 32) indica que en la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Este modo de liderar, Rivera (2011), demuestra ciertas características: En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo.

No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas. Considera a sus

subordinados más como empleados que como personas. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos.

No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad.

Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar (p.35).

El estilo autoritario o coercitivo, es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La virtualización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo.

El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

Así es que en lo referente al liderazgo autocrático muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo.

Este estilo de director, según Borja y Gabor (2007) se preocupa mucho por:

Los resultados de las tareas asignadas.

No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en la institución.

Es firme en sus convicciones.

Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.

Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los grupos qué deben hacer.

Basa su poder en amenazas y castigos (p. 45).

El liderazgo democrático, es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al

nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que de competencia, siendo la meta el fin principal.

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

En referencia al liderazgo democrático, Rivera (2011, p. 34) refiere que este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante.

Las características que distinguen a los líderes democráticos, según Rivera (2011) son:

No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.

Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.

Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.

Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.

Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.

Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.

Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.

Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.

Promueve la comunicación en todos los niveles. Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes (p.79).

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los directores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

En relación al liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros.

Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

Por otro lado, Rivera (2011, p.50) sostiene con respecto al líder concesivo- liberal o laissez-faire, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas.

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito.

Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Es posible citar algunas características propias de esta clase de liderazgo:

No se compromete con la determinación de metas y políticas.

Da total libertad al grupo.

No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente.

No estimula la productividad del grupo.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Borja y Gabor (2007, p. 46) señalan que quienes asumen un liderazgo liberal o laissez – faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y sólo cuando se requiere su opinión, interviene para dar su consejo.

En este estilo de liderazgo el director según Borja y Gabor (2007) presenta:

Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.

Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.

Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.

Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.

Deja que el grupo se organice (p. 46).

Estas son las dimensiones del liderazgo directivo, que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal.

Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla.

En realidad los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

Características de un líder directivo

Michael Page Executive Search, experta en la selección de personal para ocupar cargos de alta dirección, organizó un evento en el que especificó las 6 características que debe tener un buen directivo estas son:

- ✓ Formación. Son buenos en sus funciones aquellos directivos que tienen experiencia internacional, cuentan con referencias y están actualizados en materia de tecnología y sobre lo que sucede en el rubro al que se dedican.
- ✓ Compromiso. Dado que el directivo es quien predica con el ejemplo, cada vez que haga algo debe hacerlo de manera valiente, ética, actuando imparcialmente, siendo eficaz y con autocrítica.
- ✓ Poder de resolución. Debe ser bueno a la hora de tomar decisiones, ser resolutivo y tener una visión empresarial.
- ✓ Debe enseñar. Un directivo eficaz es capaz de detectar a profesionales talentosos, escuchar a sus subordinados y saber delegar tareas.
- ✓ Sentimental. Para ser un buen líder hay que ser carismático, saber negociar, tener inteligencia emocional y lucir bien.
- ✓ Adaptable. En un mundo tan cambiante como el actual, es bueno quien es capaz de adaptarse a los cambios, es flexible y sabe cómo actuar frente a la presión o la incertidumbre.

Definición de Clima Organizacional.

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución. Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social.

Asimismo manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente Etkin (2007) afirma que el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización.

Por ejemplo una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaboradas por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Taiguri en 1951 (en Chiang, 2010):

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- a) es experimentada por sus ocupantes,
- b) influye en su conducta,
- c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador (p.44).

En la misma obra citada, Litwin en 1968, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), lo definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.

Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado.

El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional (p. 44).

En la obra de Chiang (2010) Payne en 1971, lo conjetura como:

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través

de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico (p.45).

Shneider (1975) en la misma obra, lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse.

Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema” (p.45).

Porter, Lawler y Hackman en 1976, en la obra citada, indican que “Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” (p.46).

En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente en base a la concepción de Lickert (1978) Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos (p. 10).

En tal sentido, Acero, define el clima como un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo.

Es bajo esta definición que el estudio conceptualiza la variable clima organizacional.

Enfoques del clima organizacional.

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional:

Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.

Perspectiva interaccionista: vinculada a las relaciones interpersonales e Inter ambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos (p.56).

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

Características del clima organizacional.

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características:

El clima se circunscribe al ambiente laboral.

Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.

El clima repercute en el comportamiento laboral.

El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.

El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. (p.90).

Elementos del clima organizacional.

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante, en este proceso interactivo, como se detallara a continuación.

Litwin y Stinger (1998) indica nueve elementos vinculados al clima en la organización:

Estructura: Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.

Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

Dimensiones del clima organizacional.

Históricamente, Campbell y otros (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención.

Otros investigadores como Ostroff, (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Likert (1978) referido por Acero (2003, p. 78 – 86), en base a su teoría de los sistemas gerenciales, propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales. Ello implica que cada uno de los sistemas gerenciales genera un tipo de clima organizacional. A continuación se expone cada uno de ellos:

Sistema I. Autoritarismo Explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados.

La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Likert, 1978, referido por Acero (2003), 78 – 86).

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos.

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada (Likert, 1978, referido Acero, 2003, 78- 86).

Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza.

Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (Likert, 1978, referido por Acero, 2003, 78 – 86).

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados.

Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Likert, 1978, referido por Acero, 2003, 78 – 86).

Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Likert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas

Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa.

Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto (p.87).

En relación a las dimensiones del clima organizacional, Berrocal (2007 p. 20 - 37) basado en la teoría de los sistemas gerenciales de Likert (1978) y la clasificación de las dimensiones del clima organizacional contempladas por Acero (2003) elabora un instrumento a través del cual y en forma sintetizada mide el clima organizacional.

Berrocal (2007) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva.

Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación.

Identidad institucional

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional.

El ser humano por su inminente naturaleza social, requiere establecer relaciones e interactuar con otros individuos, de ahí que la comunicación resulta un fenómeno orientado a satisfacer la necesidad de intercambiar su pensamiento, a través de los signos y símbolos representados de diversas formas.

Sin embargo, las personas, por su inminente afán de relacionarse con los demás, se ven en la necesidad de comunicarse y transmitir de una forma clara y concisa sus ideas.

Cabe destacar que la comunicación se articula con otros elementos dentro de la organización que permite reflejar los objetivos, misión y visión de la institución para sus usuarios, para así representar la identidad

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos que permite abordar el tema desde la individual a lo grupal y colectivo.

Partiendo de lo individual Márquez (2007, p. 34), señala que el sentimiento de identidad “es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras”. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo tal como lo describe Ginberg (2003), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo.

El individuo parte de la necesidad de relacionarse con los otros, es decir desde la mismidad a la otredad, para eso la personalidad interna como la externa debe ser definida para relacionarse con el colectivo, y donde lo grupal parte de la identificación y los significados, que cada individuo le interpreta.

Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo.

Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte de entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

El sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por ésta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí.

La identidad institucional, se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia. El primero está constituido, por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el himno de la institución, el lema, entre otros símbolos y el segundo nivel la conciencia que consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad; integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática.

En la actualidad se reconoce que las organizaciones públicas, tienen una finalidad y objetivos de supervivencia; que enfrentan ciclos de vida y problemas de crecimiento. De igual forma, poseen un carácter y una personalidad por lo cual se les considera micro sociedades, con procesos de socialización, normas e historias, es decir, tienen una identidad.

El desarrollo de esta identidad, propia y única, para cada organización, se estructura sobre los objetivos y metas que cada una establece para su funcionamiento.

En síntesis Berrocal (2007) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para

el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal.

Integración Institucional.

Este enfoque tiene como punto de partida la afirmación de que el desarrollo sustentable de la integración institucional, depende “del desarrollo de las capacidades de las personas de tomar control, en tanto individuos y en tanto grupos, sobre su propio destino” (Reca y Ávila, 2008, p. 56).

En función a lo expuesto, Berrocal (2007) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

Motivación Institucional.

Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (1970) referidas por Córdova (2007) desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación se detallará cada una de ellas.

Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de asociación o aceptación.

En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.

Necesidades de autorrealización. Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (p. 67).

Herbezg (1968) referido por Córdova (2007) reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores.

El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal.

Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow.

En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham (1978) referidos por Tapia (2008) estos investigadores elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM) en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). “Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización”.

En relación a la motivación institucional, Berrocal (2007) indica que es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia; a su vez implica el grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, percibiendo los colaboradores en la organización claras posibilidades de desarrollo, estimando sobre los criterios de conservación o despido.

Además implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral. (p. 29).

Estas dimensiones son las que se evaluarán en el estudio, con el objeto de medir el clima organizacional en un contexto organizacional.

Relación entre liderazgo y clima organizacional.

Chiang (2010), manifiesta que en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima.

Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación (p. 66).

Pese a ello, en la literatura especializada, Umaña (2007), señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes. (p.4).

Uno de ellos, según Umaña (2007), es:

El impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad.

Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar).

Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal. (p.4).

Otro aspecto, según Umaña (2007), es el estilo gerencia, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Así menciona: Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas.(p.5).

Un tercer aspecto, según Umaña (2007), es las características del trabajo, si bien es cierto que las actitudes de las personas influyen en su disposición hacia el trabajo, el perfil de los puestos también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan.

Por lo tanto, Umaña (2007) en esta dimensión, afirma:

Debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores. (p.5).

Y finalmente, como cuarto aspecto, menciona Umaña (2007), se tiene el ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado es importante conocer las condiciones físicas de la organización, como iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas. En este aspecto, Umaña (2007), afirma:

La adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del director, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención de calidad.

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones como líder, en el ejercicio direccional, para que los trabajadores perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

1.4. Formulación del problema

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el hospital de Pomabamba?

1.5. Justificación del estudio

El presente estudio está respaldado por el proyecto de investigación y por los problemas puntuales que se están estudiando, lo respaldaran y justificarán también los resultados obtenidos, Además se aprecia la justificación en la relación que existe entre el problema de investigación.

También es relevante porque desde el punto de vista práctico cuando se observa que las formas de usar el liderazgo repercuten directamente en la organización, así como el mejoramiento propio del clima organizacional y que ambos tienen vinculación con los resultados obtenidos. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud de los directivos, por la forma cómo afecta en la personalidad de la institución.

En cuanto a la justificación teórica se resalta que de alguna manera nuestro estudio espera generar un pequeño aporte, por cuanto toca temas de actualidad y que no se habían ubicado en la institución de estudio, a pesar de que se conoce las debilidades en cuanto a clima y liderazgo. El solo hecho de revisar la literatura actualizada y plantear el problema constituye un pequeño aporte para la comunidad, pues se han descrito asuntos temáticos, se completan conceptos de aquello que había sido limitado o incompleto. Y también, se aporta al explicar los resultados.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

H1: existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.

H0: no existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.

1.6.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 01

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: Existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Hipótesis específica 02

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: Existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Hipótesis específica 03

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo liberal y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: Existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo liberal y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.

1.7.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.
- Establecer la relación que existe entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.
- Establecer la relación que existe entre la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.

CAPÍTULO II

MÉTODO

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

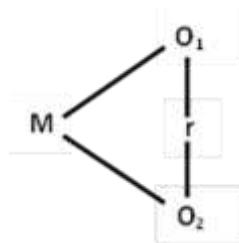
El diseño de investigación es el descriptivo correlacional.

El método es el cuantitativo por que se basa en números para investigar, analizar y comprobar estadísticamente.

No experimental porque no se manipula datos.

Es de estudio transversal por que se da en un tiempo definido. En tal sentido el estudio tratará de establecer la relación entre las variables liderazgo directoral y clima organizacional.

Puede ser representado de la siguiente forma.



Donde:

M = muestra

O1 = Variable 1: Liderazgo Directivo

O2 = Variable 2: Clima Organizacional

r = relación de las variables de estudio.

2.2. Variables, operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Liderazgo Directivo	Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)	. El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal.	liderazgo Autocrático	Toma de decisiones individualmente	1,2,3	Nivel alto (17.5 – 28) Nivel bajo (07 – 17.5)
				Controla al subalterno	4,5	
				Dirige verticalmente	6,7	
			liderazgo Democrático	Toma decisiones horizontalmente	8,9,10,11,22,29	Nivel alto (45 – 72) Nivel bajo (18- 45)
				Realiza una administración compartida	12,13,14,15,16,17,18,21,28	
				Motiva y estimula a los subalternos	19,20,30	
			liderazgo Liberal	Delega autoridad	23,24	Nivel alto (12.5 – 20) Nivel bajo (5 – 12.5)
				Delega funciones	25,26	
				Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27	
Clima organizacional	Es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio , donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos.	El clima organizacional es evaluado a través de tres dimensiones: grado de identificación institucional, grado de integración institucional, nivel de motivación institucional.	Identidad institucional	Conocen los objetivos de la institución	1,3	Nivel alto (2.5-5) Nivel bajo (00-2.5)
				Conocen la visión y misión institucionales y valora su institución	2,4,5	
			Integración institucional	Se comunica asertivamente y oportunamente	6,7	Nivel alto (02 – 04) Nivel bajo (00-02)
				Trabaja en equipo	8,9	
			Motivación institucional	compensación	10,11	Nivel alto (04-08) Nivel bajo (00 – 04)
				reconocimiento	12,13	
				Satisfacción laboral	14,15,16,17	

2.3. Población y muestra

Población:

La población para el estudio fue el personal la labora en el Hospital de Pomabamba Que estuvo conformada por 115 trabajadores.

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra consistente a los trabajadores que laboran en el hospital de Pomabamba, se tomó en cuenta la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N-1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza (1.96).

E: precisión o error de confianza (0.05).

N: tamaño de la población (115).

P: proporción de trabajadores que afirman que el liderazgo directivo influye en el clima organizacional. (0.40)

Q: 1-P = (1-0.40=0.60)

$$n = \frac{106,02816}{1,206984}$$

n= 87,85

n= 88 trabajadores.

Por lo tanto, para el desarrollo del estudio respecto al liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional se consideró a 88 trabajadores que laboran en el hospital de Pomabamba.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad

Técnica

La técnica que se aplicó fue la encuesta.

Instrumento/s

Se aplicó las dos fichas técnicas.

✓ *Escala liderazgo directivo*

Estructura.

Está conformada por 30 ítems y mide 3 dimensiones: autocrática, democrática y liberal. *Administración.* La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.

✓ *Escala de clima organizacional*

Estructura.

Está conformada por 17 ítems, que median tres dimensiones: Identidad institucional, integración institucional y motivación institucional.

Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 20 minutos.

VALIDEZ

Los cuestionarios fueron validados por estudios anteriores.

Escala de liderazgo directivo.

Ficha Técnica.

Autor del instrumento: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego.

Escuela Profesional de Psicología Adaptación: Lic. Lily

Roxana Campos Livaque. Procedencia: Callao – Perú

Aplicación: Docentes, padres de familia y estudiantes de secundaria

Tipificación: Escala actitudinal

Significación: Caracterización actitudinal global

Uso: Educativo, pedagógico, investigativo y laboral

Validez: V de Aiken de .75

Confiabilidad: Alfa de Cronbach .772

Cuestionario de Clima Organizacional.

Ficha Técnica.

Autor: Mg. Salomón Berrocal Villegas. Universidad Enrique Guzmán y Valle

Adaptación: Lic. Lily Roxana Campos Livaque.

Procedencia: Callao – Perú

Aplicación: Docentes, padres de familia y estudiantes de quinto de secundaria

Tipificación: Cuestionario

Significación: Percepción situacional.

Uso: educacional, pedagógico, investigativo y laboral

Validez: V de Aiken de .75

Confiabilidad: Alfa de Cronbach

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Resultado del análisis de la confiabilidad del instrumento.

El análisis de la confiabilidad para el instrumento se realizó a través del alfa de Cronbach para la variable Liderazgo Directivo y sus dimensiones, esto por estar valorado en una escala tipo Likert de 4niveles; en cambio la variable Clima organizacional que se valoró en una escala nominal dicotómica (Si, No), se hizo la prueba de confiabilidad con el coeficiente de Kuder-Richarson conocido como KR.20 los resultados fueron los siguientes:

V1: Liderazgo Directivo = 0,942 (Alfa de Cronbach, con 30 ítems)

Dim1: Liderazgo Autocrático= 0,696 (Alfa de Cronbach, con 7 ítems)

Dim2: Liderazgo Democrático= 0,930 (Alfa de Cronbach, con 18 ítems)

Dim3: Liderazgo Liberal= 0,852 (Alfa de Cronbach, con 5 ítems)

V2: Clima organizacional= 0,821 (Coef. Kuder-Richardson, con 17 ítems)

2.5. Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó luego del trabajo de campo, consistiendo en primera instancia el empleo de la estadística descriptiva. En un primer momento se analizó a través de medidas de tendencia central (media y desviación estándar obtenidas tanto en la variable liderazgo directivo, como en la variable clima organizacional, en relación a la percepción del personal. En un segundo momento y a través de tablas descriptivas empleando frecuencia y porcentaje, se explicó e interpreto los datos obtenidos considerando los niveles hacia los cuales se orienta la percepción del personal con respecto a las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

2.6. Aspectos éticos

Derecho a la autodeterminación. - Se informó todos los participantes que tienen el derecho a decidir si participan o no en el estudio, se les informo el objetivo de la investigación y que pueden abandonar el estudio cuando así lo desearan.

Derecho al anonimato y a la confidencialidad. -Tomando como base el derecho a la intimidad se les dio a conocer que su nombre no será revelado y que la información que proporcionaran sería confidencial.

Originalidad.-se aplicó el software turnitin.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentará el resultado el análisis descriptivo y correlacional en las pruebas estadísticas de las variables de estudio de la presente investigación desarrollada con el personal del hospital de Pomabamba.

3.1. TABLAS Y GRAFICOS

Análisis descriptivo de las variables socio-demográficas edad y género

Tabla 01:

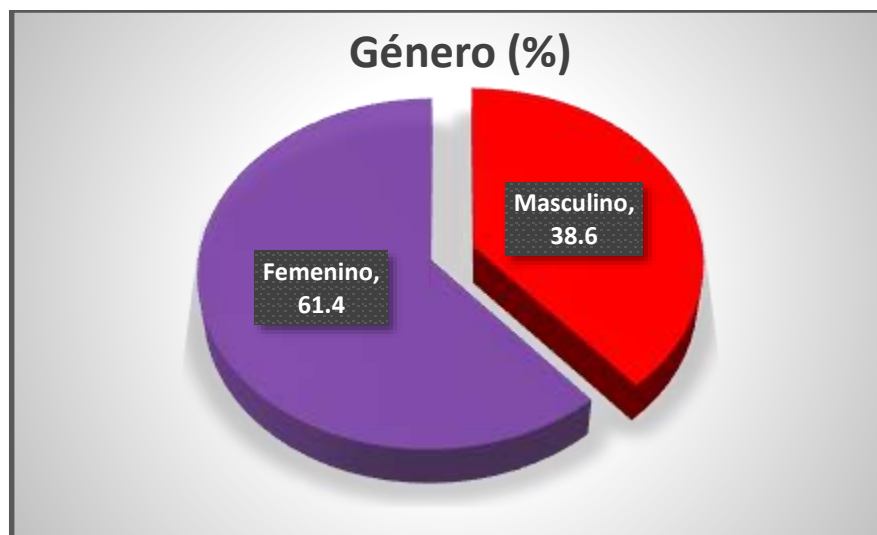
Personal del hospital de apoyo de Pomabamba, según la variable Género, Pomabamba, 2017.

Género	Frecuencia	%
Masculino	34	38.6
Femenino	54	61.4
Total	88	100.0

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 01:

Personal del hospital de apoyo de Pomabamba, según la variable Género, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

El género del personal encuestado del hospital de Pomabamba resulto que mayoritariamente son de género femenino en el 61.4% del personal, esto porque existe más enfermeras y técnicas en enfermería mujeres.

Tabla 02:

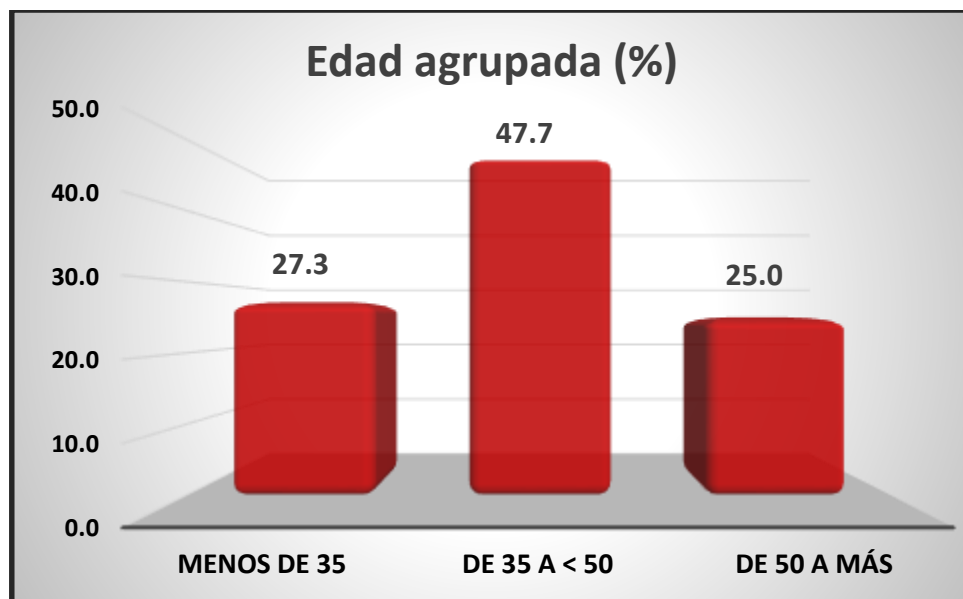
Personal del Hospital de Pomabamba, según la edad del personal, Pomabamba, 2017.

Edad	Frecuencia	%
Menos de 35	24	27.3
De 35 a < 50	42	47.7
De 50 a más	22	25.0
Total	88	100.0

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 02:

Personal del Hospital de Pomabamba, según la edad del personal, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

Las características de la muestra en la presente investigación, presentó que el 47.7% tuvieron una edad de 35 a menos de 50 años. Solamente el 25% del personal encuestado tuvo una edad igual o mayor que 50 años de edad y el personal joven con menos de 35 años solo representó el 27.3%.

Análisis descriptivo de las variables de estudio: Liderazgo directivo y Clima organizacional con sus respectivas dimensiones

Tabla 03:

Personal del hospital de Pomabamba según el estilo de Liderazgo directivo que se ejerce en la institución, Pomabamba, 2017.

Escala valorativa	Frecuencia	%
Nivel bajo	67	76.1
Nivel alto	21	23.9
Total	88	100.0

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 03:

Personal del hospital de Pomabamba según el estilo de Liderazgo directivo que se ejerce en la institución, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

El Liderazgo directivo en el hospital de Pomabamba valorado globalmente por el personal en sus tres dimensiones como son Autocrático, Democrático y Liberal, como se aprecia en la figura y tabla 03, resultó que el 76% lo calificó al liderazgo directivo en un nivel bajo y solo el 23.9% en un nivel alto.

Tabla 04:

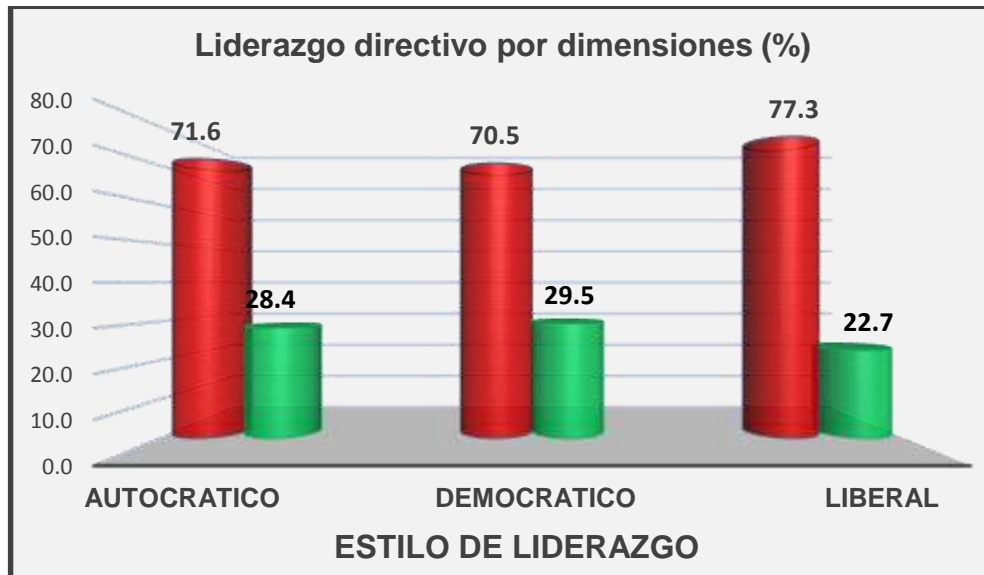
Personal del hospital de Pomabamba según las dimensiones del estilo de Liderazgo directivo que se ejerce en la institución, Pomabamba, 2017.

Estilo de Liderazgo	NIVEL BAJO	%	NIVEL ALTO	%
Liderazgo Autocrático	63	71.6	25	28.4
Liderazgo Democrático	62	70.5	26	29.5
Liderazgo Liberal	68	77.3	20	22.7

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 04:

Personal del hospital de Pomabamba según las dimensiones del estilo de Liderazgo directivo que se ejerce en la institución, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

En la tabla y figura precedentes 04, se muestra un a las tres dimensiones que componen el liderazgo directivo del hospital de Pomabamba para la presente investigación; podemos apreciar que, en las tres dimensiones autocrático, democrático y liberal, la gran mayoría del personal valoró en un nivel bajo con el 71.6%, 70.5% y 77.5% respectivamente la gestión de liderazgo de los directivos del hospital. Pero también apreciaron los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal con el 28.4%, 29.5 y 22.7% en cada caso respectivamente.

Tabla 05:

Personal del hospital de Pomabamba según el Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Escala valorativa	Frecuencia	%
Nivel bajo	47	53
Nivel alto	41	47
Total	88	100

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 05:

Personal del hospital de Pomabamba según el Clima Organizacional en la institución percibido en la institución, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

En la tabla y gráfico 05 respectivamente se puede apreciar los niveles de valoración del clima organizacional que percibe el personal del hospital de Pomabamba en su institución. No hay mucha diferencia, 53% calificó con un nivel bajo y el 47% con un nivel alto; muy diferente al estilo de liderazgo directivo con que se maneja el hospital; esto estaría indicándonos que el

personal mantiene un clima organizacional de identidad, integración y motivación institucional, pero sin estar de acuerdo con el liderazgo directivo de sus autoridades o jefaturas.

Tabla 06:

Personal del hospital de Pomabamba según las dimensiones del Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Dimensiones	NIVEL BAJO	%	NIVEL ALTO	%
Identidad Institucional	27	30.7	61	69.3
Integración Institucional	59	67.0	29	33.0
Motivación Institucional	66	75.0	22	25.0

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Gráfica 06:

Personal del hospital de Pomabamba según las dimensiones del Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.



Interpretación:

En la tabla 06 y también en la figura del mismo número se aprecia claramente el comportamiento del clima organizacional en cada dimensión, vemos que

el personal se identifica mucho con su institución (nivel alto 69.3%), lo que no sucede con la integración y motivación institucional que representó el 33% y 25% en la valoración del personal en cada dimensión respectivamente.

3.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

En esta sección se contrastará la hipótesis planteada, tanto nula Como también las específicas.

Prueba de hipótesis general

Ho: *No existe* relación significativa entre el estilo de Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: *Existe* relación significativa entre el estilo de Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Tabla 07:

Personal del hospital de Pomabamba según el estilo de Liderazgo directivo y el Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Tabla cruzada					
			CLIMA_ORGANIZACIONAL		
			NIVEL BAJO	NIVEL ALTO	Total
LIDERAZGO DIRECTIVO	NIVEL BAJO	Recuento	44	23	67
		% del total	50,0%	26,1%	76,1%
	NIVEL ALTO	Recuento	3	18	21
		% del total	3,4%	20,5%	23,9%
Total		Recuento	47	41	88
		% del total	53,4%	46,6%	100,0%

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,966 ^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	14,964	1	0,000		
Razón de verosimilitud	18,172	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	16,773	1	0,000		
N de casos válidos	88				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9,78.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,439	0,000
N de casos válidos		88	

Interpretación:

La tabla 07 referente al cruce entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional apreciamos que 50% del personal del hospital de Pomabamba califica con un nivel bajo tanto el liderazgo directivo como el clima organizacional en dicha institución. Contrastando la hipótesis general mediante la prueba de Chi. Cuadrado, obtuvimos un p-valor= 0.000 que es menor al nivel de significancia de la prueba de 5% (0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir *existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional* percibido por el personal del hospital de Pomabamba. Asimismo, la fuerza con que se asocian dichas variables es de 0.439 (tabla de medias simétricas) que indica una correlación aceptable directiva y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal en el hospital de Pomabamba,

Prueba de hipótesis específica 01

Ho: *No existe relación significativa* entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: *Existe relación significativa* entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Tabla 08:

Personal del hospital de Pomabamba según la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Tabla cruzada					
		CLIMA ORGANIZACIONAL			
			NIVEL BAJO	NIVEL ALTO	Total
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	NIVEL BAJO	Recuento	35	28	63
		% del total	39,8%	31,8%	71,6%
	NIVEL ALTO	Recuento	12	13	25
		% del total	13,6%	14,8%	28,4%
Total		Recuento	47	41	88
		% del total	53,4%	46,6%	100,0%

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,411 ^a	1	0,522		
Corrección de continuidad ^b	0,163	1	0,686		
Razón de verosimilitud	0,410	1	0,522		
Prueba exacta de Fisher				0,637	0,343
Asociación lineal por lineal	0,406	1	0,524		
N de casos válidos	88				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11,65.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,068	0,522
	V de Cramer	0,363	0,001
N de casos válidos		88	

Interpretación:

En la tabla 08 podemos apreciar que el 39.8% del personal valoró con un nivel bajo al estilo de liderazgo autocrático y un nivel bajo del clima organizacional en el hospital de Pomabamba; solo el 14.8% del personal calificó en un nivel alto el liderazgo autocrático que se ejerce en el hospital y también un nivel alto de clima organizacional. Respecto al contraste de la hipótesis, se advierte que existe un p-valor= 0.522 (resaltado), mayor que el nivel de significancia de la prueba (0.05), por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que el estilo *de liderazgo autocrático, no se relaciona significativamente con el clima organizacional* percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Prueba de hipótesis específica 02

Ho: **No existe** relación significativa entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: **Existe** relación significativa entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Tabla 09:

Personal del hospital de Pomabamba según la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Tabla cruzada					
			CLIMA ORGANIZACIONAL		
			NIVEL BAJO	NIVEL ALTO	Total
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	NIVEL BAJO	Recuento	41	21	62
		% del total	46,6%	23,9%	70,5%
	NIVEL ALTO	Recuento	6	20	26
		% del total	6,8%	22,7%	29,5%
	Total	Recuento	47	41	88
		% del total	53,4%	46,6%	100,0%

Fuente: encuesta aplicada y procesados por el investigador.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,644^a	1	0,000		
Corrección de continuidad ^b	11,969	1	0,001		
Razón de verosimilitud	14,112	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	13,489	1	0,000		
N de casos válidos	88				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12,11.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			Significación
		Valor	aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,394	0,000
	V de Cramer	0,394	0,000
N de casos válidos		88	

Interpretación:

En la tabla 09 podemos observar que el 46.6% del personal de valoró con un nivel bajo tanto el liderazgo democrático como el clima organizacional y también se apreció que un 22,7% del personal valoró en un nivel alto tanto la apreciación del liderazgo democrático como el clima organizacional percibido en el hospital de Pomabamba. Respecto a la contratación de la hipótesis se advierte que en la prueba de chi-cuadrado de Pearson se obtuvo un p-valor=0,000, el cual es menor que el nivel de significancia de la prueba estadística de 5% o 0.005, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa que dice ***que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional*** que percibe el personal del hospital de Pomabamba, y además el grado o fuerza de asociación entre las dos variables es baja 0.394.

Prueba de hipótesis específica 03

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo liberal y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

H1: Existe relación significativa entre la dimensión Liderazgo liberal y el Clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

Tabla 10:

Personal del hospital de Pomabamba según la dimensión Liderazgo Liberal y el Clima Organizacional percibido en la institución, Pomabamba, 2017.

Tabla cruzada					
LIDERAZGO LIBERAL	NIVEL BAJO	CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			NIVEL BAJO	NIVEL ALTO	
	NIVEL BAJO	Recuento	43	25	68
		% del total	48,9%	28,4%	77,3%
	NIVEL ALTO	Recuento	4	16	20
		% del total	4,5%	18,2%	22,7%
Total	Recuento		47	41	88
	% del total		53,4%	46,6%	100,0%

Fuente: Datos de la encuesta aplicada y procesados por el investigador

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,610 ^a	1	0,001		
Corrección de continuidad ^b	9,937	1	0,002		
Razón de verosimilitud	12,122	1	0,000		
Prueba exacta de Fisher				0,001	0,001
Asociación lineal por lineal	11,478	1	0,001		
N de casos válidos	88				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9,32.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,363	0,001
	V de Cramer	0,363	0,001
N de casos válidos		88	

En la tabla 10 se aprecia que el 48.9% del personal de valoró con un nivel bajo tanto el liderazgo Liberal como el clima organizacional y también se apreció que un 18.2% del personal valoró en un nivel alto tanto el estilo de liderazgo liberal como el clima organizacional percibido en el hospital de Pomabamba. Respecto a la contratación de la hipótesis se puede apreciar mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson, donde se obtuvo un p-valor=0,001 (ó 0.1%), el cual es menor que el nivel de significancia de la prueba estadística de 5% o 0.005, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa donde planteó que *existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional* que se percibe en el hospital de Pomabamba; y además el grado o fuerza de asociación entre las dos variables es baja, según el coeficiente de contingencia $\phi = 0.363$.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

El liderazgo directivo, tema de estudio, considera la relación e influencia del liderazgo directivo con en el clima organizacional en una institución de salud. La investigación partió del análisis de la problemática existente en dicha institución, donde se observa la presencia de conflictos internos (entre trabajadores y el director) observándose un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, desmotivación y una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores negativos que no favorecen a la institución de salud.

A nivel de marco teórico

Chiang (2010), manifiesta que en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto establece lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima.

Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo.

Blanchard (2000), refiere la clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en

base a lo que se ha propuesto. De ahí que en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste está encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se han propuesto.

Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar que los trabajadores percibieron que el liderazgo directivo ejercido por el director es de nivel bajo esto indica que existe la percepción de un liderazgo con ciertas limitaciones y debilidades en la organización de salud. Por otro lado, los trabajadores percibieron que en el clima organizacional no hay mucha diferencia entre el nivel alto y bajo esto estaría indicándonos que el personal mantiene un clima organizacional de identidad, integración, y motivación institucional pero sin estar de acuerdo con el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la institución.

A nivel de los resultados estadísticos

Los resultados estadísticos muestran la existencia de correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores. Estos resultados indican, que el director como líder no logra persuadir y convencer a los miembros de la institución para que los objetivos institucionales se lleven a cabo, tratando de solucionar las dificultades que se presenten. Bajo esta percepción los trabajadores consideran que el director no posee la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través de los procesos para lograr la consecución de los objetivos.

Por otro lado, acorde a los hallazgos, es posible afirmar que el liderazgo directivo ejercido en forma adecuada por la autoridad de salud, tiende a influir en la generación de un adecuado clima organizacional. Es así que en el proceso de identificación institucional, vemos que el personal se identifica mucho con su institución lo que no sucede con la integración y motivación, con respecto a la integración institucional no existe una

buena colaboración debido al tipo de liderazgo ejercido pese a ello las relaciones son respetuosas; con respecto a la motivación, debido al liderazgo que se ejerce en la institución para los trabajadores no está claro el futuro de la organización a ello se suma el limitado apoyo y estímulo a los trabajadores además se observa la inequidad ya sea en beneficios, compensación, y reconocimiento por el trabajo realizado.

En cuanto al estilo del liderazgo ejercido podemos decir que el liderazgo autocrático no se relaciona con el clima organizacional, esto debido a que en este tipo de liderazgo el director da órdenes al grupo sin consultar y exigiendo que estas se cumplan (rivera 2011), en realidad este líder no dirige ordena de forma autoritaria creando un clima inadecuado.

En el estilo de liderazgo democrático podemos afirmar que es el más adecuado ya que existe una relación significativa con el clima organizacional, esto quiere decir que el líder comparte las daciones con los trabajadores, existe una participación en la elaboración de los objetivos y en la toma de decisiones creando de esta manera un clima organizacional adecuado. (Rivera 2011)

A nivel de los antecedentes

Con respecto al trabajo del Ing. Richard Centeno Palomino realizo un estudio sobre influencia del liderazgo en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, concluyo que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, puesto que la prueba estadística de independencia de variables chi-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la chi-cuadrada tabular con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor

diaria. Esto corroboramos con el presente estudio realizado si existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba. Asimismo, la fuerza con que se asocian dichas variables es de 0.439 (tabla de medias simétricas) que indica una correlación aceptable directiva y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal en el hospital de Pomabamba.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

5.1.- Conclusión general

Se comprobó que *existe una relación significativa* entre el estilo de liderazgo directivo que se ejerce en el hospital de Pomabamba y el clima organizacional que se percibe por el personal. La prueba de chi-cuadrado resultó significativa con un $p\text{-valor}=0,000$ y el grado de asociación (coeficiente de correlación de Pearson) fue de 0.439, que indica una asociación baja, pero positiva y directa

5.2.- Conclusiones específicas

No existe una relación significativa entre la dimensión de liderazgo Autocrático y el clima organizacional que se percibe por el personal del hospital de Pomabamba. La prueba de chi-cuadrado resultó no significativa con un $p\text{-valor}=0,522$ (>0.05) corroborando esto con el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.068, que indica la casi nula asociación entre las dos variables (Tabla 08).

Existe una relación significativa entre la dimensión de liderazgo Democrático y el clima organizacional que se percibe por el personal del hospital de Pomabamba. La prueba de chi-cuadrado resultó significativa con un $p\text{-valor}=0,000$ (<0.05), y a la vez el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.394, explica una asociación baja pero positiva o directa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba (Tabla 09).

Existe una relación significativa entre la dimension de liderazgo liberal y el clima organizacional que se percibe por el personal Del hospital de pomabamba. La prueba de chi-cuadrado resultò significativa con un $p\text{-valor}=0,001$ (< 0.05) la fuerza de asociación entre las dos variables es baja, según el coeficiente de correlación de Pearson que es igual 0.363. (Tabla 10).

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

Considerando los resultados es posible establecer las siguientes recomendaciones.

- ✓ Según los resultados obtenidos se sugiere que en la designación de los directivos se evalúe el perfil, que el directivo tenga un tipo de liderazgo (democrático) para poder mantener un clima organizacional adecuado en la institución.
- ✓ Dar a conocer el presente estudio a otras instituciones de salud con la finalidad de contribuir en el fin de mejorar el proceso de gestión en las instituciones de salud.
- ✓ Ampliar en forma integral el presente estudio a otras instituciones de salud de la región, con similares o diferentes características con la finalidad de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo y el clima organizacional.
- ✓ Realizar estudios comparativos entre organizaciones de salud del estado y privados, con la finalidad de encontrar hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.
- ✓ En función a los resultados obtenidos, elaborar un proyecto de programa de capacitación en mejoramiento del liderazgo y del clima organizacional para las instituciones de salud, a fin de mejorar las deficiencias y limitaciones.

VII. REFERENCIAS

VII. REFERENCIAS

- Acero, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes
- Alcocer, A. (2003). La organización empresarial. Lima: Cultura
- Alvares. M. (1988). La formación de los equipos directivos. La rioja. MC Graw Gill.
- Bass, (1985). Liderazgo y comportamiento, México: Interamericana
- Bass, (1992). Manual de liderazgo, México: siglo XXI
- Borja y Gabor. J. (2007). Tesis para la maestría, “El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la la ciudad de Guaranda – Venezuela. Disponible en línea: <http://www.es.escribel.com>.
- Bill Jonathan Serrano Orellana (2016): “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Exportadoras de Banano del Ecuador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2016).
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Blanchard, K. (2000). El Ejecutivo al minuto en forma. Barcelona: Mac Graw-Hil.
- Blanchard, K. (2007). El Ejecutivo al minuto en forma. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Carrion, (2000). Estrategia de la division a la acciòn. Barcelona.
- Cosio, M. (2005). Teorias del liderazgo. Colombia.
- Campbell, G. (1970). El clima laboral. Uruguay: Pleyade.
- Cordova, A. (2007). Motivaciòn. Lima: Universia.
- Clerc, S., y Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile.
- CASALES, J. Patronos de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. Revista Cubana de Psicología, 2000, vol. 17, no 2, p. 131-146.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Del Lepiane. (2006). Liderazgo. Mexico. Fondo de Cultura Economica.
- Deutsch, M y Krauss. (1970). Teorias de la Psicología social, Buenos Aires. PAIDOS.
- Etkin, G. (2007). Capital Social y Valores en la Organización. Buenos Aires: Gronica.
- Espinoza, M. (1999). Líderes del Tercer Milenio. Lima: EDIAS.
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Flamey, G. (2009). La participación en educación. Santiago de Chile: CIDE.
- Foladori, H. (2011). La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo. Disponible en: www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html.
- Galván, L. (2006). Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Gómez, L. (2001). El clima institucional y el liderazgo en la gestión educativa. Tesis de la UNIFE.
- Hoyle. (2004). Administración, México: MC. Grau Hill.
- James E. y Lindsey (2008). Administración y control de la Calidad, México.
- James. (1996). Administración. México. P. (221 – 222).
- Jasón, P. (2005). Comportamiento Organizacional. México.
- Leithwood.K. (1999). Efectos del Liderazgo Transformador, Colombia: Mc Graw Hill.
- Lewin. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología Social, Argentina.
- Lewin K. (1940). El poder y el Líder, Santiago.
- Litwin S. y Stinge G. (1998). Clima Organizacional y comportamiento, México: cultura Económica.
- Leiva, A. (2011). ¿Cómo se constituyen los grupos para Freud y Lewin? Santiago de Chile: Texto para el módulo de grupos en la maestría en psicología con mención en Análisis institucional y de grupos. Universidad ARCIS. Disponible en: http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/lewin_freud.html.
- Maisson, J. (1968). La dinámica de los grupos, Buenos Aires: Proteo.
- Márquez, J. (2007). Psicología de la organización. México: Trillas.
- México. <http://www.coachpepevillacis.com>

- Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. Santiago de Chile: Expansiva.
- Mendoza, X. (2010). La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. España: Tesis de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: edo.uab.cat/es/content/la-mejora-del-liderazgo-directivo-partir-de-la-autorreflexion-de-las-actuaciones-directivas.
- Napier y Gershenfeld M. (2008). Grupos Teorías y Experiencia, México. Trillas.
- Orellana, L. (2008). El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas. Tesis de la Universidad Alas Peruanas.
- Rivera, S. (2011). Tesis maestría “estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Santa Marina de Jesús, Ecuador.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. 22º Edición, Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S. (2005). Administración. México: Pearson.
- Schlenker. (1978). Fundador de la psicología social. Madrid, Alianza editores.
- Stogdill, R. (2001). Comportamiento organizacional, México.
- Tapia, N. (2007) Conducta Organizacional. México: continental
- Umaña, E. (2007). Prácticas Organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. San José.
- Vilar. L. (2006). Liderazgo y organizaciones que aprenden. Bilbao: Mensajero
- VALENCIA POMAREDA, Pedro Herbert Jaime. Estilos gerenciales y satisfacción laboral. 2008.
- Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes
- Warren, J. (2006). Liderazgo, fondo de cultura Económica. México.
- www.pad.edu/competencias/directivas

ANEXO

ANEXO 01

ARTÍCULO CIENTÍFICO

TÍTULO

Liderazgo Directivo y su Relación con el Clima Organizacional en el Hospital de Pomabamba en el periodo Enero a Junio del 2017

AUTORA

Br. Sandy Bernaola López Acero, Sandhy20@hotmail.com

Maestrante de la Universidad Cesar Vallejo

RESUMEN

El objetivo general del estudio era establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución de salud (Hospital de Pomabamba), el diseño de la investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 88 trabajadores. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Se aplicó la encuesta y luego se procesó estadísticamente, Ambos instrumentos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo con el clima organizacional.

PALABRAS CLAVES.- Liderazgo directivo, autocrático, democrático, liberal, clima organizacional.

ABSTRACT

The general objective of the study was to establish the relationship between managerial leadership and organizational climate in a health institution (Hospital de Pomabamba), the research design was the correlational, the participants were 88 workers, The instruments used were the managerial leadership scale (Ruiz, 2009) which measured the autocratic, democratic and liberal dimensions and the organizational climate questionnaire (Berrocal, 2007) that measures identity, integration and institutional motivation dimensions, The survey was applied and then processed statistically, Both instruments presented statistical validity and reliability, The results of the study established a significant relationship between managerial leadership and organizational climate.

KEYWORDS , Leadership, autocratic, democratic, liberal, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La importancia que el personal tiene dentro de las organizaciones, demanda a que se investigue el clima organizacional y su incidencia para el buen funcionamiento de la empresa, El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable. La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Dado que los líderes hoy en día, representan para las organizaciones un papel fundamental a la hora del cumplimiento de los objetivos y metas que se quieren alcanzar y teniendo en cuenta que dependiendo del modo o la forma como este liderazgo se desarrolle, estos agentes pueden llegar a influir positiva o negativamente sobre las actitudes de los colaboradores depende de la motivación de estos, se logra obtener el compromiso para que desarrollen las actividades asignadas de una manera voluntaria. Por lo tanto si se ejerce un liderazgo, donde todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de contribuir con el cumplimiento de las metas, se garantiza el bienestar de los colaboradores, generando un ambiente propicio, donde se sentirán más comprometidos y desarrollarán sus actividades con mayor agrado, practicando la innovación y la creatividad, que en últimas se verán reflejadas en la productividad y la competitividad de la organización. Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009). El clima parte de la subjetividad del colaborador y es resultante de la interacción de diversos factores, uno de ellos es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las organizaciones. En este sentido es importante que los directivos busquen generar un clima organizacional positivo, en el cual los integrantes de la organización se sientan a gusto y por ende desempeñen eficientemente sus funciones, pues indudablemente el ambiente de trabajo que se genere en su área de trabajo influirá en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

METODO

Diseño de investigación. El diseño de investigación es el descriptivo correlacional el método es el cuantitativo no experimental es de estudio transversal. En tal sentido el estudio tratará de establecer la relación entre las variables liderazgo directoral y clima organizacional.

Población: La población para el estudio fue el personal que labora en el Hospital de Pomabamba.

Muestra. Para el desarrollo del estudio respecto al liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional se consideró a 88 trabajadores que laboran en el hospital de Pomabamba.

Técnica. La técnica que se aplicó fue la encuesta.

Instrumento/s. Se aplicó las dos fichas técnicas.

Escala liderazgo directivo. Estructura. Está conformada por 30 ítems y mide 3 dimensiones: autocrática, democrática y liberal. Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación fue aproximadamente de 30 minutos.

Escala de clima organizacional. Estructura. Está conformada por 17 ítems, que median tres dimensiones: Identidad institucional, integración institucional y motivación institucional. Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación fue aproximadamente 20 minutos.

VALIDEZ.- Los cuestionarios fueron validados por estudios anteriores.

RESULTADOS

El Liderazgo directivo en el hospital de Pomabamba valorado globalmente por el personal en sus tres dimensiones como son Autocrático, Democrático y Liberal, como se aprecia en la figura y tabla 03, resultó que el 76% lo calificó al liderazgo directivo en un nivel bajo y solo el 23.9% en un nivel alto.

Las tres dimensiones que componen el liderazgo directivo del hospital de Pomabamba para la presente investigación; podemos apreciar que, en las tres dimensiones autocrático, democrático y liberal, la gran mayoría del personal valoró en un nivel bajo con el 71.6%, 70.5% y 77.5% respectivamente la gestión de liderazgo de los directivos del hospital. Pero también apreciaron los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal con el 28.4%, 29.5 y 22.7% en cada caso respectivamente.

Los niveles de valoración del clima organizacional que percibe el personal del hospital de Pomabamba en su institución no hay mucha diferencia, 53% calificó con un nivel bajo y el 47% con un nivel alto; muy diferente al estilo de liderazgo directivo con que se maneja el hospital; esto estaría indicándonos que el personal mantiene un clima organizacional de identidad, integración y motivación institucional, pero sin estar de acuerdo con el liderazgo directivo de sus autoridades o jefaturas.

El comportamiento del clima organizacional en cada dimensión, vemos que el personal se identifica mucho con su institución (nivel alto 69.3%), lo que no sucede con la integración y

motivación institucional que representó el 33% y 25% en la valoración del personal en cada dimensión respectivamente.

Contrastación con las hipótesis

Entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional apreciamos que el 50% del personal del hospital de Pomabamba califica con un nivel bajo tanto el liderazgo directivo como el clima organizacional en dicha institución. Contrastando la hipótesis general mediante la prueba de Chi. Cuadrado, obtuvimos un $p\text{-valor} = 0.000$ que es menor al nivel de significancia de la prueba de 5% (0.05), por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional. Asimismo, la fuerza con que se asocian dichas variables es de 0.439, que indica una correlación aceptable directiva y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal en el hospital de Pomabamba.

El 39.8% del personal valoró con un nivel bajo al estilo de liderazgo autocrático y un nivel bajo del clima organizacional en el hospital de Pomabamba; solo el 14.8% del personal calificó en un nivel alto el liderazgo autocrático que se ejerce en el hospital y también un nivel alto de clima organizacional. Respecto al contraste de la hipótesis, se advierte que existe un $p\text{-valor} = 0.522$ (resaltado), mayor que el nivel de significancia de la prueba (0.05), por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que el estilo de liderazgo autocrático, no se relaciona significativamente con el clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba.

El 46.6% del personal de valoró con un nivel bajo tanto el liderazgo democrático como el clima organizacional y también se apreció que un 22,7% del personal valoró en un nivel alto tanto la apreciación del liderazgo democrático como el clima organizacional percibido en el hospital de Pomabamba. Respecto a la contratación de la hipótesis se advierte que en la prueba de chi-cuadrado de Pearson se obtuvo un $p\text{-valor} = 0,000$, el cual es menor que el nivel de significancia de la prueba estadística de 5% o 0.005, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa que dice que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional que percibe el personal del hospital de Pomabamba, y además el grado o fuerza de asociación entre las dos variables es baja 0.394.

El 48.9% del personal de valoró con un nivel bajo tanto el liderazgo Liberal como el clima organizacional y también se apreció que un 18.2% del personal valoró en un nivel alto tanto el estilo de liderazgo liberal como el clima organizacional percibido en el hospital de Pomabamba. Respecto a la contratación de la hipótesis se puede apreciar mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson, donde se obtuvo un $p\text{-valor} = 0,001$ (ó 0.1%), el cual es menor que el nivel de significancia de la prueba estadística de 5% o 0.005, en consecuencia,

se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa donde planteó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional que se percibe en el hospital de Pomabamba; y además el grado o fuerza de asociación entre las dos variables es baja, según el coeficiente de contingencia $\phi = 0.363$.

DISCUSIÓN

A nivel de marco teórico, Chiang (2010), manifiesta que en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar que los trabajadores percibieron que el liderazgo directivo ejercido por el director es de nivel bajo esto indica que existe la percepción de un liderazgo con ciertas limitaciones y debilidades en la organización de salud. Por otro lado, los trabajadores percibieron que en el clima organizacional no hay mucha diferencia entre el nivel alto y bajo esto estaría indicándonos que el personal mantiene un clima organizacional de identidad, integración, y motivación institucional pero sin estar de acuerdo con el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la institución.

Los resultados estadísticos, muestran la existencia de correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores. Estos resultados indican, que el director como líder no logra persuadir y convencer a los miembros de la institución para que los objetivos institucionales se lleven a cabo, tratando de solucionar las dificultades que se presenten. Bajo esta percepción los trabajadores consideran que el director no posee la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través de los procesos para lograr la consecución de los objetivos.

A nivel de antecedentes, con respecto al trabajo de Centeno (2013) realizó un estudio sobre influencia del liderazgo en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, concluyó que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima. Esto corroboramos con el presente estudio realizado si existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal del hospital de Pomabamba. Asimismo, la fuerza con que se asocian dichas variables es de 0.439, que indica una correlación aceptable directiva y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por el personal en el hospital de Pomabamba.

CONCLUSIONES

Se comprobó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo que se ejerce en el hospital de Pomabamba y el clima organizacional que se percibe por el personal

No existe una relación significativa entre la dimensión de liderazgo Autocrático y el clima organizacional que se percibe por el personal del hospital de Pomabamba.

Existe una relación significativa entre la dimensión de liderazgo Democrático y el clima organizacional que se percibe por el personal del hospital de Pomabamba.

Existe una relación significativa entre la dimensión de liderazgo liberal y el clima organizacional que se percibe por el personal Del hospital de Pomabamba.

REFERENCIAS

- Acero, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes
- Alcocer, A. (2003). La organización empresarial. Lima: Cultura
- Alvares. M. (1988). La formación de los equipos directivos. La rioja. MC Graw Gill.
- Bass, (1985). Liderazgo y comportamiento, México: Interamericana
- Bass, (1992). Manual de liderazgo, México: siglo XXI
- Bill Jonathan Serrano Orellana (2016): "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Exportadoras de Banano del Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2016).
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Blanchard, K. (2000). El Ejecutivo al minuto en forma. Barcelona: Mac Graw-Hil.
- Blanchard, K. (2007). El Ejecutivo al minuto en forma. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Carrion, (2000). Estrategia de la division a la acción. Barcelona.
- Cosio, M. (2005). Teorías del liderazgo. Colombia.
- Campbell, G. (1970). El clima laboral. Uruguay: Pleyade.
- Cordova, A. (2007). Motivación. Lima: Universia.
- Clerc, S., y Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile.
- CASALES, J. Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. Revista Cubana de Psicología, 2000, vol. 17, no 2, p. 131-146.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Del Lepiane. (2006). Liderazgo. Mexico. Fondo de Cultura Económica.
- Deutsch, M y Krauss. (1970). Teorías de la Psicología social, Buenos Aires. PAIDOS.
- Etkin, G. (2007). Capital Social y Valores en la Organización. Buenos Aires: Gronica.
- Espinoza, M. (1999). Líderes del Tercer Milenio. Lima: EDIAS.
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Flamey, G. (2009). La participación en educación. Santiago de Chile: CIDE.

- Foladori, H. (2011). La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo. Disponible en: www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html.
- Galván, L. (2006). Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Gómez, L. (2001). El clima institucional y el liderazgo en la gestión educativa. Tesis de la UNIFE.
- Hoyle. (2004). Administración, México: MC. Grau Hill.
- James E. y Lindsey (2008). Administración y control de la Calidad, México.
- Jasón, P. (2005). Comportamiento Organizacional. México.
- Leithwood.K. (1999). Efectos del Liderazgo Transformador, Colombia: Mc Graw Hill.
- Lewin. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología Social, Argentina.
- Litwin S. y Stinge G. (1998). Clima Organizacional y comportamiento, México: cultura Económica.
- Maisson, J. (1968). La dinámica de los grupos, Buenos Aires: Proteo.
- Márquez, J. (2007). Psicología de la organización. México: Trillas.
- México. <http://www.coachpepevillacis.com>
- Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. Santiago de Chile: Expansiva.
- Mendoza, X. (2010). La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. España: Tesis de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: edo.uab.cat/es/content/la-mejora-del-liderazgo-directivo-partir-de-la-autorreflexion-de-las-actuaciones-directivas.
- Napier y Gershenfeld M. (2008). Grupos Teorías y Experiencia, México. Trillas.
- Orellana, L. (2008). El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas. Tesis de la Universidad Alas Peruanas.
- Rivera, S. (2011). Tesis maestría “estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Santa Marina de Jesús, Ecuador.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. 22º Edición, Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S. (2005). Administración. México: Pearson.
- Schlenberg. (1978). Fundador de la psicología social. Madrid, alianza editores.
- Stogdill, R. (2001). Comportamiento organización, México.
- Tapia, N. (2007) Conducta Organizacional. México: continental
- Umaña, E. (2007). Practicas Organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. San José.
- Vilar. L. (2006). Liderazgo y organizaciones que aprenden. Bilbao: Mensajero
- VALENCIA POMAREDA, Pedro Herbert Jaime. Estilos gerenciales y satisfacción laboral. 2008.
- Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes
- Warren, J. (2006). Liderazgo, fondo de cultura Económica. México.

ANEXO 2

INSTRUMENTO 01

1: ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Género

M	F
---	---

Edad:

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

ITEMS	1	2	3	4
1. El director toma decisiones, sin consultar con el personal				
2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones.				
3. El director toma en cuenta sugerencias del personal para la toma de decisiones.				
4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar el personal.				
5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.				
6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7. El director dirige personalmente el trabajo del personal.				
8. El director permite la creatividad del personal para realizar sus actividades				
9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo al personal.				
10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal.				

11. El director antes de tomar una decisión, hace participar al personal.				
12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.				
13. El director tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.				
14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo				
15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas del personal.				
16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo				
17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución.				
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				
19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas al personal.				
21. El director busca oportunidades para que el personal participe y expongan sus ideas.				
22. El director da libertad para que el personal tome decisiones.				
23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26. El director supervisa el trabajo del personal.				
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.				
28. Confía en los conocimientos y habilidades del director.				
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal.				
30. Es tratado(a) con respeto por el director				

INSTRUMENTO 2:

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Género

--	--

Edad:

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración

SI	NO
1	2

ITEM S	DESCRIPCION	SI	NO
1	Conozco los objetivos de la institución.		
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la institución.		
3	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y el personal permiten cumplir con los objetivos de la institución.		
4	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar.		
5	Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la institución.		
6	Considera que el personal recibe la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.		

7	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		
8	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que el personal pueda realizar adecuadamente su labor correspondiente.		
9	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución.		
10	El director aprecia mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución.		
11	Confío en los conocimientos y habilidades del director.		
12	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.		
13	Se brinda reconocimiento al director, y personal por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.		
14	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.		
15	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.		
16	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.		
17	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la institución.		

Categorizaciones de las variables y dimensiones

Se tomó en cuenta el punto medio de los puntajes mínimo y máximo de cada variable y/o dimensión para categorizar de forma dicotómica en los niveles Bajo y alto.

Variable / Dimensión	NIVEL BAJO	NIVEL ALTO
LIDERAZGO DIRECTIVO	[30 – 75)	[75 – 120]
Liderazgo Autocrático	[07 – 17.5)	[17.5 – 28]
Liderazgo Democrático	[18– 45)	[45 – 72]
Liderazgo Liberal	[05 – 12.5)	[12.5 – 20]
CLIMA ORGANIZACIONAL	[0.0 – 08.5)	[8.5 – 17]
Identidad Institucional	[00 – 2.5)	[02.5 – 05]
Integridad Institucional	[00 – 02)	[02 – 04]
Motivación Institucional	[00 – 04)	[04 – 08]

B. Confiabilidad del instrumento Variables:

Variable 1: Liderazgo Directivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza escala elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L1	61,85	289,576	-0,151	0,949
L2	62,41	260,681	0,790	0,938
L3	62,52	262,252	0,770	0,938
L4	62,05	267,515	0,538	0,941
L5	62,06	271,640	0,410	0,942
L6	61,90	278,277	0,181	0,945
L7	62,24	270,391	0,478	0,941
L8	62,26	265,850	0,647	0,940
L9	62,25	262,443	0,666	0,939
L10	62,26	263,621	0,695	0,939
L11	62,40	268,081	0,531	0,941
L12	62,34	267,790	0,620	0,940
L13	62,26	276,540	0,330	0,942
L14	62,10	263,472	0,694	0,939
L15	62,19	263,514	0,717	0,939
L16	62,17	271,338	0,379	0,943
L17	62,32	263,691	0,656	0,939
L18	62,14	264,947	0,705	0,939
L19	62,53	267,217	0,539	0,941
L20	62,53	264,643	0,670	0,939
L21	62,32	269,001	0,545	0,941
L22	62,36	266,556	0,623	0,940
L23	62,35	262,599	0,786	0,938
L24	62,20	269,107	0,603	0,940
L25	62,09	269,923	0,549	0,941
L26	62,20	264,647	0,670	0,939
L27	62,47	262,643	0,711	0,939
L28	61,65	261,173	0,715	0,939
L29	62,11	258,952	0,743	0,938
L30	61,67	262,223	0,695	0,939

DIMENSIÓN 01: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

<u>Estad</u>	<u>fiabilidad</u>
Alfa de	
Cronbach	N de elementos
0,696	7

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L1	12,94	13,962	0,075	0,755
L2	13,50	11,839	0,478	0,643
L3	13,61	12,470	0,397	0,664
L4	13,14	10,694	0,666	0,588
L5	13,15	12,150	0,416	0,659
L6	12,99	12,034	0,403	0,662
L7	13,33	11,925	0,493	0,640

DIMENSIÓN 02: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
0,930	18

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L8	36,38	113,203	0,650	0,925
L9	36,36	110,602	0,686	0,924
L10	36,38	111,501	0,712	0,924
L11	36,51	115,103	0,507	0,928
L12	36,45	114,458	0,624	0,926

L13	36,38	121,616	0,245	0,933
L14	36,22	111,482	0,706	0,924
L15	36,31	111,801	0,715	0,924
L16	36,28	116,872	0,371	0,932
L17	36,43	112,179	0,638	0,925
L18	36,25	112,534	0,714	0,924
L19	36,65	112,576	0,616	0,926
L20	36,65	112,300	0,680	0,925
L21	36,43	114,248	0,604	0,926
L22	36,48	112,988	0,664	0,925
L28	35,76	110,437	0,703	0,924
L29	36,23	108,316	0,765	0,922
L30	35,78	111,367	0,670	0,925

DIMENSION 03: LIDERAZGO LIBERAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,852	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L23	8,44	7,537	0,713	0,809
L24	8,30	8,440	0,568	0,845
L25	8,18	8,518	0,520	0,857
L26	8,30	7,245	0,733	0,803
L27	8,56	6,847	0,792	0,785

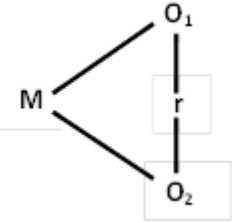
VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Kuder-Richardson (K-R 20)	N de elementos
0,821	17

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
¿Existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el hospital de Pomabamba?	<p>Objetivo General Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.</p> <p>Objetivos Específicos 1.-Establecer la relación que existe entre la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución. 2.-Establecer la relación que existe entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba</p>	Existe rrelación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.	<p>Liderazgo directivo</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>liderazgo autocrático</p> <p>liderazgo democrático</p> <p>liderazgo liberal</p> <p>Identidad Institucional</p> <p>Integración Institucional</p> <p>Motivación Institucional</p>	<p>Diseño El diseño de investigación es el descriptivo correlacional. En tal sentido el estudio tratará de establecer la relación entre las variables liderazgo directiva y clima organizacional. Puede ser representado de la siguiente forma.</p>  <p>Donde: M = muestra O1 = Variable 1 O2 = Variable 2 r = relación de las variables de estudio.</p> <p>Caracterización de sujetos Personal administrativo y asistencial del Hospital de Pomabamba 88 trabajadores</p> <p>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos Aplicación de la ficha técnica.</p> <p>Procedimientos metodológicos de investigación. Escala liderazgo directivo Estructura.</p>

	<p>desde la percepción del personal que labora en la institución.</p> <p>3.-Establecer la relación que existe entre la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba desde la percepción del personal que labora en la institución.</p>				<p>Está conformada por 30 ítems y mide 3 dimensiones: autocrática, democrática y liberal. Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.</p> <p>Escala de clima organizacional</p> <p>Estructura.</p> <p>Está conformada por 17 ítems, que median tres dimensiones: Identidad institucional, integración institucional y motivación institucional.</p> <p>Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 20 minutos.</p>
--	---	--	--	--	---

ANEXO 4

CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN
QUE ACREDITA LA REALIZACIÓN DEL
ESTUDIO



AUTORIZACION

Se autoriza al Bach. SANDY BERNAOLA LOPEZ ACERO, identificada con DNI 40898804, maestrante de la universidad cesar vallejo, la realización del estudio de investigación *"Liderazgo directivo y su Relación con el Clima Organizacional en el Hospital de Pomabamba en el Período Enero a Junio del 2017"* La información recabada para dicho estudio será eminentemente con fines académicos, los mismos que serán de absoluta confidencialidad para el grupo en estudio, así mismo los resultados de los mismos deberá ser presentado a la institución para los fines que se estime.

HOSPITAL
ANTONIO CALDAS DOMINGUEZ
POMABAMBA

Pomabamba, enero del 2017

MINISTERIO DE SALUD
RED HOSPITAL POMABAMBA
"ANTONIO CALDAS DOMINGUEZ"

DR. GALDAMAZA RIOS
DIRECCIÓN
C.M.P. 21990 / D.R. N° 07360398

COMUNICACION
SERVICIO REGIONAL

ANEXO 05

CONSENTIMIENTO INFORMADO



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Acepto participar voluntariamente en el estudio titulado "Liderazgo Directivo y su relación con el clima organizacional en el Hospital de Pomabamba en periodo Enero a junio del 2017". Conducida por el alumno de la Universidad Cesar Vallejo, a fin de desarrollar su tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de los servicios de Salud.

Yo, CAREANZA MARCAHUA MACARIO Identificado con DNI
N° 32610388 domiciliado en IR JORGE RAVER No 139, ... Declaro que:

He leído la hoja de información que se me ha entregado

He podido hacer preguntas sobre el estudio

He recibido suficiente información sobre el estudio

He hablado con Srta. Sandy Bernaola López Acero

Comprendo que mi participación es voluntaria.

Comprendo que mi participación es confidencial.

Comprendo que puedo retirarme del estudio:

1. Cuando quiera
2. Sin tener que dar explicaciones

Por lo tanto doy libremente mi conformidad para participar en el estudio


Firma-Participante


Firma-Investigador

Base de datos y otros

- Vista de Variables Pantalla SPSS 24

IBM SPSS Statistics Editor de datos

Número	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Pedidos	Columnas	Alineación	Medida	Rel.
1	Item	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Genero	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Nominal	Entrada
3	Edad	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	Edad_age	Número	5	0	Edad	(1, Menor d	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
5	L1	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
6	L2	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
7	L3	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
8	L4	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
9	L5	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
10	L6	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
11	L7	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
12	SunD1	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala	Entrada
13	AUTOCRATICO	Número	5	0	LIBER	(1, NIVEL B	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
14	L8	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
15	L9	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
16	L10	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
17	L11	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
18	L12	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
19	L13	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
20	L14	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
21	L15	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
22	L16	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
23	L17	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
24	L18	Número	8	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

4:05 p.m. 16/04/2017

IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Item	Genero	Edad	Edad_age	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	SunD1	AUTOCRATICO	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18
1	1	1	43	2	4	4	4	4	4	3	3	26	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
2	2	1	35	2	1	4	4	4	2	1	2	18	2	2	4	2	4	2	2	3	3	2	4	3
3	3	2	65	3	4	3	2	1	1	2	4	17	1	4	1	2	1	4	3	4	4	4	1	2
4	4	2	54	3	4	4	2	4	1	4	4	23	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	2	4
5	5	1	64	3	1	4	4	4	1	4	4	22	2	3	4	4	4	3	2	4	3	1	4	4
6	6	1	44	2	4	1	1	3	3	2	4	18	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	1
7	7	1	31	1	3	1	2	3	1	2	1	13	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2
8	8	2	49	3	3	2	1	2	2	2	1	13	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3
9	9	2	29	1	4	1	1	2	4	2	2	18	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
10	10	2	34	1	4	3	3	4	3	4	3	24	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
11	11	2	35	2	3	1	2	3	2	2	3	16	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
12	12	2	43	2	2	3	3	3	4	3	2	20	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
13	13	2	35	2	3	1	1	4	3	4	2	18	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
14	14	2	64	3	2	2	2	1	4	1	1	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
15	15	2	33	2	1	4	4	4	4	4	4	25	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
16	16	2	33	2	1	3	4	4	3	4	2	21	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
17	17	2	57	3	3	3	3	2	2	1	2	15	1	4	4	4	1	2	2	2	4	4	1	4
18	18	1	28	1	2	2	2	3	2	2	2	15	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
19	19	1	28	1	1	2	2	2	2	3	2	14	1	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	2
20	20	1	28	1	4	2	3	2	2	3	2	18	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	3
21	21	2	32	1	2	2	2	2	3	2	2	15	1	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3
22	22	1	34	2	4	2	1	2	2	4	2	17	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

4:16 p.m. 16/04/2017

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

